

# PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KUALITAS LAYANAN HOTEL

Made Wahyu Adhiputra  
Fakultas Ekonomi, Universitas Mahendradatta, Bali  
[madewahyuadhiputra@gmail.com](mailto:madewahyuadhiputra@gmail.com)

## ***Abstract***

*Hotel as one of the business engaged in the service has a requirement to ensure the service quality that directly or indirectly affect consumers. "BI" Hotel is always trying to provide the best service quality. This can be realized if the employee provides services earnest. According to the expectancy theory argues that the actions of employees who tend to do because of the hope that the results will be obtained, the optimal service quality is achieved when employees are committed and feel satisfied with their work. This study aims to determine the direct effect of significant variables of job satisfaction and organizational commitment to service quality "BI" Hotel. Results showed that job satisfaction is directly significant effect on organizational commitment, job satisfaction is directly significant effect on the service quality, organizational commitment directly significant effect on the service quality. The implications of this study that the match between workload and salary is very important to note in order to maintain employee commitment to the company. Job satisfaction will increase employee loyalty to the company and the willingness of employees to provide the best service quality so that consumers feel satisfied.*

*Keywords: job satisfaction, organizational commitment, and service quality.*

## **Abstrak**

Hotel sebagai salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa memiliki keharusan untuk menjamin kualitas layanan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada konsumen. Hotel "BI" sebagai salah satu hotel berbintang di Bali selalu berusaha memberikan kualitas layanan terbaik. Sampai saat ini masalah yang selalu dihadapi oleh Hotel "BI" adalah masalah penanganan keluhan konsumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempengaruhi kualitas layanan. Kualitas layanan dipengaruhi oleh komitmen organisasional yang berarti bahwa apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap setia pada perusahaan maka mereka akan menunjukkan kinerja yang baik dengan memberikan layanan yang berkualitas.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kualitas Layanan

## PENDAHULUAN

Persaingan dan perubahan menuntut perusahaan agar beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan melalui pengelolaan perusahaan. Pemberdayaan dan pengelolaan karyawan melalui kondisi lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang baik, imbalan kerja yang sesuai serta sikap dan perilaku atasan yang akan memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga dapat menumbuhkan sikap loyal terhadap perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak kepada kualitas layanan yang akan diberikan oleh karyawan (Hella, 2011).

Hortwitz dan Neville (1996) menyebutkan bahwa suatu keharusan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan layanan yang prima agar dapat bersaing dipasaran. Ukuran kualitas layanan terletak pada ketepatan waktu pengiriman, kelengkapan, kesopanan, nyaman dan terjangkau, akurat dan tanggap (Wibowo, 2012). Menurut Parasuraman *et al.* (1985), kualitas pada barang lebih mudah untuk digambarkan dan dinilai, dibandingkan dengan kualitas layanan pada perusahaan jasa yang

lebih luas maknanya sehingga diperlukan penelitian.

Perusahaan harus mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan demi meningkatkan kualitas layanan yang maksimal (Munhurrin *et al.*, 2010). Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Suwatno dan Priansa, 2011). Hammer dan Avgar (2005) menyatakan bahwa karyawan akan cenderung meninggalkan organisasi apabila merasa tidak puas dengan iklim kerja dan karakteristik pekerjaan.

Kualitas layanan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti salon, rumah sakit, bank, dan hotel (Bellou dan Thanopoulos, 2006). Karakteristik umum dari pekerjaan-pekerjaan yang bergerak di bidang jasa tersebut adalah interaksi intensif dengan konsumen,

sehingga manajemen harus memperhatikan apakah karyawan telah melakukan yang terbaik untuk menyenangkan konsumen (Robbins dan Judge, 2008). Kualitas layanan yang optimal dapat tercapai apabila perusahaan mampu mewujudkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Schmit dan Allscheid, 1995). Testa (2001) menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan mampu meningkatkan komitmen organisasional dan usaha layanan yang diberikan. Hal serupa juga dinyatakan oleh Kuruuzum *et al.* (2009) bahwa perusahaan yang bergerak di bidang jasa pariwisata hendaknya sensitif terhadap kebutuhan karyawan sehingga karyawan merasa puas dan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, karena besarnya kontribusi karyawan akan berdampak kepada tujuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada konsumen.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2009). Seseorang akan membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan,

hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja ketika bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja (Umar, 2010). Menurut Judge *et al.* (2001), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Rivai (2004) menganjurkan untuk mengacu pada *Job Descriptive Index* (JDI), menurut indeks ini, kepuasan kerja dibangun atas dasar lima dimensi, yaitu bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, penyelia dan hubungan dengan rekan sekerja.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan (Ping *et al.*, 2012). Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi

(Mathis dan Jackson, 2011). Huang dan Hsiao (2007) menyatakan adanya hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja (Harrison dan Hubbard, 1998). Menurut Dessler (2004) program kualitas sangat tergantung pada karyawan yang terlatih dan berkomitmen tinggi sehingga sulit untuk memisahkan keduanya.

Sesuai dengan teori harapan (*expectancy theory*), tindakan karyawan cenderung dilakukan karena harapan hasil yang akan didapat, ini berarti bahwa kualitas layanan yang optimal akan tercapai ketika karyawan yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik (Rivai, 2004). Robbins dan Judge (2008) menyimpulkan bahwa teori penguatan (*reinforcement theory*) mempunyai rekor dalam memprediksi kualitas layanan, dan kualitas layanan yang optimal akan tercapai apabila karyawan memiliki komitmen untuk mengulangi

perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen, begitu pula dalam teori keadilan (*equity theory*), dinyatakan bahwa karyawan akan tetap setia kepada organisasi apabila merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya.

Hotel sebagai salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa memiliki keharusan untuk menjamin kualitas layanan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada konsumen. Hotel “BI” sebagai salah satu hotel berbintang di Bali selalu berusaha memberikan kualitas layanan terbaik. Sampai saat ini masalah yang selalu dihadapi oleh Hotel “BI” adalah masalah penanganan keluhan konsumen. Karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar untuk tetap menjaga kualitas layanan sehingga keluhan yang terjadi tidak berlanjut.

Hasil observasi awal dan wawancara dengan manajer serta staf Hotel “BI”, menunjukkan bahwa kualitas layanan masih perlu ditingkatkan, hal ini dilihat dari keluhan konsumen yang disampaikan

ke karyawan. Rata-rata jumlah keluhan perhari adalah 3-5 keluhan. Berikut ini keluhan yang terjadi :1. Pelayanan yang diberikan karyawan belum memuaskan karena beberapa konsumen mengeluhkan sikap karyawan dalam menanggapi masalah. 2. Beberapa konsumen mengeluhkan kemampuan karyawan terutama di bagian *front office* yang kurang menguasai tugas dan pekerjaannya.

Perbandingan antara dasar teori dan penelitian terdahulu (Hallowell *et al.* (1996), Malhotra dan Mukherjee (2004) dan Hella (2011) dengan kondisi di Hotel “BI” memperlihatkan adanya kesenjangan antara kondisi normatif dengan kondisi positif, dimana penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa produktifitas dan kualitas layanan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional namun pada kenyataanya, kualitas layanan di Hotel “BI” kurang optimal karena karyawan belum mampu melakukan tugas dan pekerjaannya, diindikasikan hal ini terjadi karena terdapat masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional di Hotel “BI”? 2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kualitas layanan di Hotel“BI”? 3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kualitas layanan di Hotel “BI”?

## **TNJAUAN KEPUSTAKAAN**

### **Kualitas Layanan**

Kualitas layanan pada perusahaan jasa dipengaruhi oleh perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya (Hella, 2011). Kepuasan kerja menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh perusahaan karena akan berdampak kepada komitmen karyawan untuk memberikan layanan terbaik (Kuuzum *et al.*, 2012). Menurut Tsai *et al.* (2008), karyawan akan memberikan layanan berkualitas ketika mereka bersedia untuk menerima dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa kualitas merupakan salah satu elemen dari

kinerja (*performance*) yang dapat mengukur pekerjaan tersebut, seperti pekerjaan seorang dosen perguruan tinggi mungkin meliputi kriteria pekerjaan mengajar, riset dan pelayanan. Dessler (2004) menyatakan bahwa kualitas adalah totalitas tampilan dan karakteristik sebuah produk atau pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dicari. Menurut Schuler dan Jackson (1997), kualitas atau mutu berarti memberikan produk dan pelayanan yang konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan dimensi kualitas.

Kualitas pada dasarnya ditentukan oleh kesesuaiannya dengan spesifikasi yang ditawarkan, spesifikasi pada perusahaan jasa berkaitan dengan pengiriman barang tepat waktu atau kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan pelanggan (Wibowo, 2012). Menurut Ariani (2003), kualitas dapat dicapai apabila delapan elemen telah terpenuhi, yaitu :1) Fokus pada pelanggan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan sesuai dengan harapan.2) Komitmen jangka panjang, agar seluruh karyawan mau melaksanakan hal yang sama dengan

terlibat secara penuh dalam proses yang ada. 3) Kepemimpinan dan dukungan manajemen puncak, dengan memberikan dukungan tenaga, pikiran, perencanaan strategik, gaya serta perbaikan secara berkesinambungan. 4) Pemberdayaan seluruh personil dan kerja tim dengan mendorong partisipasi seluruh karyawan untuk mencapai sasaran kualitas, termasuk perbaikan dan penyelesaian masalah. 5) Komunikasi efektif dengan mengadakan hubungan komunikasi baik secara formal maupun informal dan komunikasi vertikal maupun horizontal. 6) Kepercayaan dan analisis proses secara statistik, yang memungkinkan organisasi melakukan tindakan perbaikan, menetapkan prioritas dan mengevaluasi kemajuan yang dicapai. 7) Komitmen terhadap perbaikan dengan membangun kesadaran untuk mengadakan perbaikan melalui pendidikan dan pelatihan karyawan. 8) Mendukung pemberian penghargaan yang bukan hanya berupa upah atau gaji, melainkan penghargaan berupa pujian, dukungan saran maupun kritik membangun.

Parasuraman (2003) menyatakan ada lima dimensi yang dapat mengukur kualitas jasa, diantaranya: 1) Bukti langsung (*tangibles*) merupakan segala sesuatu yang dapat dilihat dan berwujud, seperti fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan sarana komunikasi. 2) Keandalan (*reliability*) merupakan kemampuan dalam hal memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan. 3) Daya tanggap (*responsiveness*) merupakan kesediaan atau keinginan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat tanggap. 4) Jaminan (*assurances*) yaitu mencakup kesopanan, kemampuan, sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari bahaya, risiko, atau keraguan. 5) Empati (*empathy*) merupakan rasa memahami dan kepedulian meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Suwatno dan Priansa (2011), kepuasan kerja (*job satisfaction*)

adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung di dalam pekerjaan. Luthans(2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008).

Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap melainkan dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja (Suwatno dan Priansa, 2011). Robbins dan Judge (2008) menyebutkan kepuasan kerja dapat diukur dengan kepuasan terhadap beban kerja, kompensasi, promosi, pengawasan (supervisor), dan rekan kerja. Menurut Rivai (2004), faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan sebagai berikut :1) Isi Pekerjaan, penampilan tugas

pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, 2) Supervisi, 3) Organisasi dan manajemen, 4) Kesempatan untuk maju, 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya intensif, 6) Rekan kerja, 7) Kondisi pekerjaan.

### **Komitmen Organisasional**

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi

(*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*” (Mathis dan Jackson, 2011).

Spector (1997) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu :1) Pendekatan pertukaran (*exchange approach*) di mana komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran

kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang disadari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi. 2) Pendekatan psikologis, di mana pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

Menurut John dan Taylor (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional antara lain :1) Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin. 2) Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan. 3) Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai



pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.4) Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu :1) Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan tersebut. 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.3) Komitmen normatif

(*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain *Causal Explanatory* untuk mengetahui hubungan diantara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kualitas pelayanan karyawan. *Explanatory* adalah pengujian adanya hubungan sebab akibat dari variabel yang diteliti (Ghozali, 2008).

Variabel–variabel yang digunakan adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kualitas pelayanan karyawan, sebagaimana diungkapkan dalam hipotesis, masing–masing akan diuraikan dalam indikator yang sesuai untuk kemudian diturunkan menjadi item pertanyaan dalam instrumen penelitian.

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara serta kuesioner yang dilanjutkan dengan uji validitas

dan reabilitas. Data dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) untuk kemudian diinterpretasikan dan dalam tahap akhir diberikan kesimpulan dan saran.

Penelitian dilakukan di Hotel “BI” dengan subjek penelitian seluruh karyawan yang terlibat langsung melayani konsumen di 9 (sembilan) departemen. Objek penelitian adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kualitas layanan.

Variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel dependen dan variabel independen. Variabel endogen adalah kualitas layanan (Y<sub>2</sub>) dan komitmen organisasi (Y<sub>1</sub>) sedangkan variabel eksogen adalah kepuasan kerja (X).

Indikator variabel kualitas layanan yang mengacu pada Parasuraman *et al.* (1985) yaitu :a. Berwujud (Y<sub>2.1</sub>) merupakan segala sesuatu yang berwujud dan dapat dilihat meliputi kondisi lingkungan, penampilan karyawan, peralatan kerja dalam memberikan pelayanan. Keandalan (Y<sub>2.2</sub>) merupakan kemampuan karyawan dalam

memberikan pelayanan yang terbaik dan tepat waktu. Daya tanggap (Y<sub>2.3</sub>) merupakan kesediaan karyawan dalam membantu konsumen dan memberikan layanan dengan tanggap. Jaminan (Y<sub>2.4</sub>) merupakan kemampuan, kesopanan dan pengetahuan yang memadai yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat memberikan rasa kepercayaan kepada konsumen. Empati (Y<sub>2.5</sub>) merupakan kesediaan karyawan untuk menjalin hubungan baik dengan konsumen.

Indikator variabel komitmen organisasional (Meyer dan Allen, 1991), sebagai berikut :a. Komitmen afektif (Y<sub>1.1</sub>) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi. b. Komitmen berkelanjutan (Y<sub>1.2</sub>) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan kerugian jika meninggalkan organisasi. c. Komitmen normatif (Y<sub>1.3</sub>) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Indikator variabel kepuasan kerja yang mengacu pada Boles *et al.*

(2007) yaitu : a. Beban kerja (X<sub>1</sub>) merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan. b. Gaji (X<sub>2</sub>) merupakan pemberian imbalan terhadap hasil kerja karyawan. c. Kenaikan jabatan (X<sub>3</sub>) merupakan kesempatan bagi karyawan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri. d. Pengawas (X<sub>4</sub>) merupakan kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian dan memberikan bantuan ketika karyawan mengalami kesulitan bekerja. e. Rekan kerja (X<sub>5</sub>) merupakan sejauh mana karyawan mampu menjalin persahabatan dan saling mendukung dalam lingkungan kerja.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. 1) Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan Hotel “BI” dan data dari kuesioner. 2) Data kualitatif dalam penelitian ini adalah lokasi penelitian dan gambaran umum perusahaan.

Dajan (1996) menyatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa karakteristik yang sama.

Populasi seluruh karyawan Hotel “BI” yang berhubungan langsung dengan konsumen sebanyak 395 orang.

Sampel adalah subkelompok atau sebagian dari populasi, dengan mempelajari sampel, peneliti akan mampu menarik kesimpulan yang dapat

digeneralisasikan terhadap populasi penelitian (Sekaran, 2006). Rumus Slovin (dalam Umar 2010) digunakan untuk menentukan jumlah sampel penelitian dengan kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi, yaitu 5%. Berdasarkan perhitungan rumus Slovin ditentukan jumlah sampelnya adalah 198 orang, ini berarti bahwa jumlah anggota sampel atau besarnya sampel yang ditetapkan adalah 198 responden. Tabel 1 memperlihatkan populasi dan sampel karyawan Hotel “BI”.

Tabel 1  
Populasi dan Sampel Hotel “BI”

No	Nama Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Front Office	48	24
2	Housekeeping	94	47
3	F&B	88	44
4	Telephone	19	10
5	Hotel shop	9	5
6	Guest Activities	46	23
7	SPA	21	11

8	Security	35	17
9	Sales & Marketing	35	17
	Jumlah	395	198

Sumber : *Human Resources Departemen*  
Hotel “BI” tahun 2014

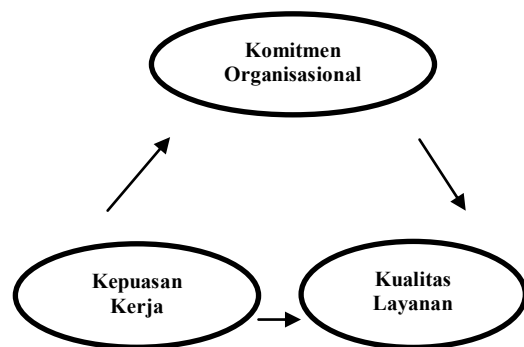
Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan Hotel “BI”. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, dengan variasi skor: (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) netral, (2) tidaksetuju, (1) sangat tidak setuju. Skor yang telah diperoleh selanjutnya dicari rata-ratas kor per responden untuk kemudian didistribusikan berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat diprediksikan distribusi jawabannya.

Tingkat reliabilitas item-item pertanyaan dalam instrumen yang digunakan sudah diuji pada penelitian sebelumnya. Instrumen untuk mengukur variable kualitas layanan diadopsi dari Parasuraman *et al.* (1988) dan telah diuji reliabilitasnya oleh Munhurrun *et al.* (2010) dengan hasil *alfa cronbach* = 0,904. Instrumen untuk mengukur variabel kepuasan kerja diadopsi dari Comer *et al.*(1989) dan telah diuji reliabilitasnya oleh Boles, *et al.* (2007) dengan hasil *alfa cronbach* =

0,850. Instrumen untuk mengukur variabel komitmen organisasional diadopsi dari Meyer dan Allen (1991) dan telah diuji reliabilitasnya oleh Malhotra dan Mukherjee (2004) dengan hasil *alfa cronbach* = 0,821.

Model kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1

Gambar 1  
Kerangka Konseptual Penelitian



Hipotesis dalam penelitian ini adalah, H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional. H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. H<sub>3</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan.

#### Metode Analisis Data

## Analisis Deskriptif

Penilaian distribusi data masing-masing variabel menggunakan rentang kriteria (Umar, 2005), yaitu: 1,00 - 1,80 = sangat tidak baik, 1,81 - 2,61 = tidak baik, 2,62 - 3,42 = cukup baik, 3,43 - 4,23 = baik, 4,24 - 5,00 = sangat baik.

## Analisis Inferensial

1) Teknik CFA ditujukan untuk mengestimasi *measurement model*, menguji *unidimensionalitas* dari konstruk-construct eksogen dan endogen. 2) Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menemukan penjelasan mengenai pola-pola hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan pertimbangan teoritis dan kajian empirik yang sudah dilakukan sebelumnya, kemudian ditampilkan dalam bentuk gambar (*path diagram*) sebagai alat untuk membantu melakukan konseptualisasi masalah yang kompleks.

Hubungan antar variabel teoritis dapat dirumuskan ke dalam model persamaan *structural* dalam rumus 2 dan 3 serta gambar model analisis jalur penelitian dalam Gambar 2.

Substruktur 1 :

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X + e_1$$

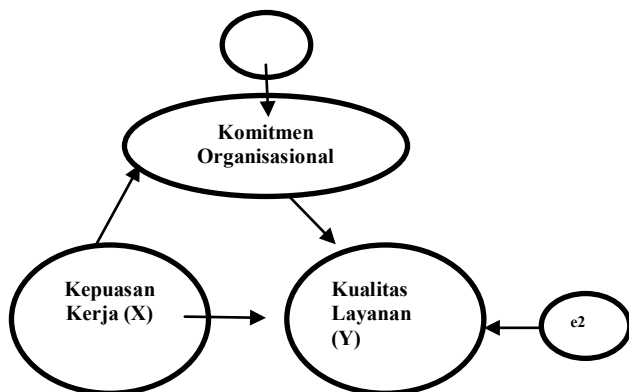
Keterangan :  $Y_1$  = variabel komitmen organisasional,  $\alpha$  = nilai konstanta,  $\beta_1$  = koefisien regresi variabel kepuasan kerja pada komitmen organisasional karyawan Hotel “BI”,  $X$  = kepuasan kerja,  $e_1$  = jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian

Substruktur 2 :

$$Y_2 = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2$$

Keterangan :  $Y_2$  = variabel kualitas layanan,  $\alpha$  = nilai konstanta,  $\beta_2$  = koefisien regresi variabel kepuasan kerja pada kualitas layanan Hotel “BI”,  $\beta_3$  = koefisien regresi variabel komitmen organisasional pada kualitas layanan Hotel “BI”,  $X$  = kepuasan kerja,  $Y_1$  = komitmen organisasional,  $e_2$  = jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian

Gambar 2  
Model Analisis Jalur Penelitian



## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hotel “BI” merupakan salah satu resort yang dibuka pada bulan Januari 1999. Hotel ini dibangun diatas tanah 24,5 hektar yang sebelumnya merupakankebun kelapa. Ciri khas ini terlihat dari penggunaan perabotan kayu, lukisan,tenun ikat dan juga batik yang bermotif tradisional Bali, atap alang-alang dan sebagainya.

Hotel “BI” mempunyai 580 kamar dengan karyawan 895 orang. “BI”merupakan bidang usaha yang bergerak pada jasa perhotelan yang terdiri dari beberapa departemen.

Data karakteristik responden dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada 198 responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel “BI” yang berhadapan langsung dengan konsumen di 9 (sembilan) unit kerja yang terdiri dari 24 reponden di Bagian FrontOffice, 47 responden di Bagian Housekeeping, 44 responden di bagian F&B, 10 responden di bagian *Telephone*, 5 responden di bagian *Hotelshop*, 23 responden dibagian *Guest Activities*, 11 responden di bagian Spa, 17 responden di bagian

*Security*, dan 17 responden di bagian *Sales & Marketing*.

Tabel 2  
Karakteristik Responden Karyawan Hotel “BI”

Variabel	Klasifikasi	Jumlah Orang	Persen tase (%)
Jenis Kelamin	Pria	101	51,01
	Wanita	97	48,99
	Jumlah	198	100,00
Usia (tahun)	20-30 tahun	93	46,70
	30-40 tahun	58	29,29
	41-50 tahun	35	17,67
	>50 tahun	12	6,34
	Jumlah	198	100,00
Pendidikan terakhir	SMU/SMK	61	30,81
	Diploma	98	49,49
	S 1	39	19,7
	Jumlah	198	100,00
Masa kerja (tahun)	1-10 tahun	91	45,96
	11-20 tahun	89	44,95
	>21 tahun	18	9,09
	Jumlah	198	100,00

Sumber : Data primer diolah

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Nilai signifikansi uji *Kolmogorov-*

*Smirnv* sebesar 0,132 yang lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Tidak ada pengaruh variabel bebas (X dan Y) terhadap absolute residual, baik secara serempak maupun parsial,dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala

heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi.

### Hasil Analisis Faktor Konfirmatori.

Tabel 3  
Nilai Varian Kumulatif Variabel Kualitas Layanan

Indikator	Varian Kumulatif
Berwujud (Y2.1)	62,228 persen
Keandalan (Y2.2)	65,034 persen
Daya Tanggap (Y2.3)	63,879 persen
Jaminan (Y2.4)	65,920 persen
Empati (Y2.5)	71,760 persen

Keseluruhan indikator memiliki nilai varian kumulatif lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti bahwa analisis faktor dapat digunakan karena setiap indikator baik berwujud, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati memiliki kontribusi lebih dari 60 persen dalam membentuk variabel kualitas layanan

Tabel 4  
Nilai Varian Kumulatif Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Varian Kumulatif
Komitmen Afektif (Y1.1)	69,290 persen
Komitmen Berkelanjutan (Y1.2)	62,650 persen
Komitmen Normatif (Y1.3)	70,880 persen

Keseluruhan indikator memiliki nilai varian kumulatif lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti bahwa analisis faktor dapat digunakan karena setiap indikator baik komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif memiliki kontribusi lebih

dari 60 persen dalam membentuk variabel komitmen organisasional.

Tabel 5  
Nilai Varian Kumulatif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Varian Kumulatif
Beban Kerja (X1)	69,910 persen
Gaji (X2)	65,900 persen
Kenaikan Jabatan (X3)	66,460 persen
Pengawas (X4)	68,880 persen
Rekan Kerja (X5)	68,460 persen

Keseluruhan indikator memiliki nilai varian kumulatif lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti bahwa analisis faktor dapat digunakan karena setiap indikator baik beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja memiliki kontribusi lebih dari 60 persen dalam membentuk variabel kepuasan kerja.

Hasil pengujian analisis Jalur dirangkum seperti pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6  
Rangkuman Hasil Koefisien Analisis Jalur

Kontribusi antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1)	0,651	9,913	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja (X) terhadap Kualitas Layanan (Y2)	0,465	7,931	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kualitas Layanan (Y2)	0,409	6,859	0,000	Signifikan

Berikut ini uji hipotesis pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian.

1) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil perhitungan pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung 9,913 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,000 \leq 0,05$  maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Berpengaruh positif signifikan dapat diartikan bahwa apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaan maka mereka akan lebih berkomitmen pada perusahaan.

2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas layanan. Hasil perhitungan pada Tabel 6 menunjukkan nilai  $t$  hitung 7,931 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau  $0,000 \leq 0,05$  maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Berpengaruh positif signifikan dapat diartikan bahwa apabila kepuasan

kerja diberikan dengan baik maka kualitas layanan akan meningkat.

3) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kualitas layanan

Hasil perhitungan pada Tabel 6 menunjukkan nilai  $t$  hitung 6,859 dengan

taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari probabilitas atau  $0,000 \leq 0,05$

maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Berpengaruh positif signifikan dapat diartikan bahwa apabila karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi pada perusahaan maka akan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh beberapa simpulan dalam penelitian sebagai berikut : 1) Komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang berarti bahwa apabila karyawan merasa puas terhadap kesesuaian gaji dan hubungan baik antara manajer dengan karyawan maka akan



meningkatkan kepercayaan karyawan untuk tetap setia pada perusahaan. 2) Kepuasan kerja mempengaruhi kualitas layanan yang berarti bahwa karyawan akan berpenampilan sebaik mungkin dalam memberikan layanan kepada konsumen apabila mereka merasakan kepuasan kerja. 3) Kualitas layanan dipengaruhi oleh

komitmen organisasional yang berarti bahwa apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap setia pada perusahaan maka mereka akan menunjukkan kinerja yang baik dengan memberikan layanan yang berkualitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, Dorothea Wahyu. 2003. *Manajemen Kualitas Pendidikan Sisi Kualitatif*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Bellou, Victoria dan Thanopoulos, John. 2006. Enhancing Service Quality in a Hospital Setting. *Review of Business*, Vol. 27, No. 1, pp. 26-32.
- Boles, J., Madupalli R., Rutherford, B. dan Wood J.A. 2007. The relationship offacets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 311-321.
- Comer, J.M., Machleir, K.A. dan Lagace, R.R. 1989. Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES. *Journal of Business Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 291-302.
- Dajan, Anto. 1996. *Pengantar Metode Statistik Jilid II*. Jakarta : PT PustakaLP3ES.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan*. Jakarta : PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Hallowell, R., Schlesinger, L.A. dan Zornitsky, J. 1996. Internat service quality, customer, and job satisfaction: Linkages and implication for management. *Journal of Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 20-31.

- Hammer, T.H. dan Avgar, A. 2005. The impact of union on job satisfaction, organizational commitment and turnover. *Journal of Labour Research*, Vol.26, No. 2, pp. 241-266.
- Harrison, J. Kline dan Hubbard, Russell. 1998. Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 138, No. 5, pp. 609-623.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hella, M.A. 2011. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali*. Thesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Horwitz, F.M. dan Neville M.A. 1996. Organization design for service excellence: A review of the literature, *Journal of Human Resource Management*, Vol.35, No. 4, pp. 471-492.
- Huang, Tung-Chun dan Hsiao, Wan-Jung. 2007. The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 35, No. 9, pp. 1265-1275.
- John, M.C. dan Taylor, J.W. 1999. Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, Vol.2, No. 1, pp. 25-57.
- Judge, T. A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. dan Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, pp. 376-407.
- Kuuruzum, A., Cetin, E.I. dan Irmak, S. 2009. Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry, *Journal of Tourism Review*, Vol. 64, No. 1, pp. 4-16.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI.
- Malhotra, N. dan Mukherjee, A. 2004. The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in bankin call centres, *Journal of Service Marketing*, Vol. 18, No.3, pp. 162-174.

- Mathis, R.L dan Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Jakarta : SalembaEmpat.
- Meyer, P. John dan Allen, J. Natalie. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Munhurrin, P.T, Naido P. dan Bhiwajee, SDL. 2010. Measuring service quality:perceptions of employees. *Journal of business research*, Vol 4, No.1, pp 47-58.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. dan Berry L.L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. dan Berry L.L. 1988. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 5, pp. 21-40.
- Ping, H., Murmann, S.K. dan Perdue, R.R. 2012. Management commitment and employee perceived service quality: The mediating role of affective Commitment, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.17, No. 3, pp. 79-97.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Schmit, M.J. dan Allscheid, S.P. 1995. Employee attitude and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 3, pp. 521-536.
- Schuler, Randall S. dan Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam. Jakarta : Erlangga.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Jakarta:Penerbit Salemba Empat
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction*. USA : SAGE Publications, Inc.

- Steers, Richard M dan Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and Work Behavior.Fifth Edition*. Mc. Graw-Hill Edition.
- Suwatno, H dan Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Testa, M.R. 2001. Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service enviroentment, *Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 2, pp. 226-236.
- Tsai, M,T., Shuang-Shii, C. dan Chao-Wei, C. 2008. Commitment-based human resources practices: Through creating service climate enhance market performance in the service industry. *Journal of business review*, Vol 11, No1, pp 144-151.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. CetakanKetiga. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2007.*Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru,8. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta :PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.